

CZINKÓCZI Sándor

HÁLÓZATOK RENDSZERE ÉS MŰKÖDÉSI MECHANIZMUSA A DUNAFERR-NÉL*

A szerző tanulmányának első részében a DUNAFERR hálózatrendszerű működésének kialakulását ismerteti. A második rész témája a szükségszerűen bekövetkező struktúraváltás nyomán létrejövő megújult irányítási és működési hálózat, középük értve a kereskedelmi hálózatokat.

Az 1. táblázaton, a DUNAFERR Dunai Vasmű¹ utóbbi húsz éve átalakulási folyamatának főbb stratégiai állomásait láthatjuk. Ebből szemléletesen igazolódik, hogy egy szervezet akkor hajlandó változni, ha bajban van (integrálása veszélybe került). A DUNAFERR első ízben a '80-as évek elején vált veszteséggé. Ekkor a létszám is lecsökkent, komoly munkaidőalap kiesést jelentve (belső veszély), amelynek pótlására rendkívül találmányossággal válaszolt a vezetés. A '80-as évek végén olyan mértékű környezetváltozás következett be a vállalat körül (külső veszély), amelyre szintén válaszolnia kellett a szervezetnek. Ez a környezeti veszélyeztetés állandósult, és ez a vezetést állandó, folyamatos beavatkozásokra kényszerítette. Szinte minden évben történt a vállalat egészét érintő „beavatkozás”, amely fokozatosan hozzájárult a szervezetet, a vezetést a folytonos tanuláshoz, alkalmazkodáshoz. Ezek az események, változások és megoldások a DUNAFERR számára is, a külső szemlélődő számára is sok tanulsággal járnak. (1. táblázat)

Hálózati csírák

A vállalati munkaközösségek (vgm) bekapcsolását a vállalat működésébe a kisvállalkozások alkalmazását lehetővé tevő törvény megjelenésével egyidőben kezdtük el. Kevesen tudják, hogy az ilyen kezdeményezéseknek gyakorlatilag a Dunai Vasmű volt a bölcsője Magyarországon, hiszen mi foglalkoztunk először ezek kiterjedt felhasználásával. Ezek egyrészt jelentős mértékben járul-

* A dokumentumok és az adatbázis lezárva: 2000. május 31-én. Az ezt követő változásokat az esettanulmány nem tartalmazza.

1. táblázat

Főbb stratégiai állomások a válaszkeresésben

1982: Belső vállalkozások	<ul style="list-style-type: none">• VGMK-k (1982. végén 106, 1986. végén 219 db)• FVGM (FAM-nál főmunkaidős VGM)
1987: Divíziók	<ul style="list-style-type: none">• Stratégiai egységek (SE), divíziók• Vállalati központ mátrix jellegű
1988: Társaságok indítása	<ul style="list-style-type: none">• Periférián működő társaságok kialakítása (csak kft.)• Központi funkciók kialakítása• Konzern struktúra
1991: Stratégia kidolgozása	<ul style="list-style-type: none">• Küldetés, filozófia, fő célok• 3 éves üzleti tervek, társasági stratégiák• Központ részvénytársaság aláakítása
1992: Rt-vé alakulás	<ul style="list-style-type: none">• Tulajdonosi kör• Vagyoneértékelés• Új szervezetek• SZMSZ
1993: Reorganizációs terv	<ul style="list-style-type: none">• Válságkezelés, stabilizáció• Működés korszerűsítés
1994: Új stratégia	<ul style="list-style-type: none">• Új küldetés, filozófia• Célok – akciók
1995: Középtávú fejlesztési és gazdálkodási terv	<ul style="list-style-type: none">• Szakterületenként• Ágazati szemlélet• Globalizáció• Integráció
1996: Menedzsment vagyonekezelése	<ul style="list-style-type: none">• Vagyonszerkezet fejlesztése• Folyamat integráló szervezetek megjelenése• Intézeti szolgáltatások elemzése
1997-98: Stratégia újragondolása, szervezeti és működési modell átalakítása	<ul style="list-style-type: none">• Tulajdonosi képviselet fejlesztése• Stratégiai és operatív feladatok szétválasztása• Stratégiai törzskari szervezetek kialakítása• Új működési folyamatok, feladat- és hatáskörök a működésfejlesztési koncepció alapján• Új SzMSZ• Új stratégia 2010-ig (növekedés, új küldetés)

tak hozzá a hiányzó munkaidőalapok pótlásához, másrészt már az első tapasztalatok is rámutattak a főmunkaidős szervezési és működési zavarokra, és komoly segítséget jelentettek a belső vállalalkozási formák továbbfejlesztése során. A vgmk-k száma 1988-ra elérte a 177-et, az alkalmazott létszám több mint 2300 főre emelkedett és a kifizetett vgmk-díjak meghaladták a 170 millió Ft-ot.

Belső vállalalkozások

A belső vállalalkozási formák esetében olyan megoldásokkal kísérleteztünk, amelyeket a fejlett tőkés országok már eredményesen alkalmaztak, de a hazai gyakorlatban még úttörő jellegűnek számítottak. Alapvetően az alábbi megoldásokban gondolkodtunk:

- főmunkaidős, belső vállalalkozások,
- kisszövetkezeti kísérletek,
- leányvállalatok alapítása,
- társaságok és vegyesvállalatok alapítása.

A DUNAFERR hálózat rendszerű működésének kialakulása

A struktúra hálózatosodása, fejlődése

A korábbi gmk-k, belső vállalalkozások tapasztalataiból kiindulva már a 80-as évek végén megkezdjük a társaság-alapításokat.

A vállalatvezetés nyolc-tíz éve tudatosan készült és foglalkozott a piaci viszonyok közé került vállalatcsoport működési-szervezeti fejlesztésével, a környezeti kihívásokra reagáló racionális lépésekkel.

A DUNAFERR Dunai Vasmű Részvénytársaság és vállalatcsoportja stratégiai célrendszerében meghatározó, hogy a konszern az acélipari ágazatban működik, műszaki-technológiai feltételei behatárolják mozgásterét, öröklött munkaerő-szerkezete és regionális szerepköre miatt nem csak a közgazdasági racionalitás az egyetlen prioritás, amelynek meg kell felelnie. A korábbi vállalat teljesítménymutatói elsődlegesen naturáliákra épültek, amely egészen más szervezeti-működési rendet igényelt, mint az értékmutatókra épülő piaci alapon működő gazdasági környezet.

Szervezetünk átalakításakor a következő stratégiai célt tűztük ki:

Szervezetünk váljon alkalmassá a megváltozott erőforrás-szerkezet kezelésére, azaz a külső tőkebefektetők megnyerésével biztosítsa a fejlesztésekhez hiányzó tőkét. Tegyük alkalmassá a szervezetet arra, hogy a kis tőkével rendelkező pénzügyi, szakmai befektetők is megtalálják számításaikat vállalati egységeinkben. Az egységeink és a

vállalat sikermutatói a piacon mért eladható termékmennyiség, -minőség, a pénzben kifejezett értékmutatók legyenek. Ennek érdekében a termelő és szolgáltató egységeink működését úgy alakítottuk át, hogy költség- és piacérzékenységük a lehető legnagyobb legyen.

Először elvégeztük a vállalat szervezeti egységeinek vertikális szorosság vizsgálatát, arra keresve választ, hogy hol vannak azok a „határok” a technológiai vertikumban, amelyeknél a külső piaci kapcsolatok meghaladják a vállalat más részlegeivel fennálló belső kapcsolatokat (például nagyobb a külső értékesítés vagy a kívülről történő beszerzés, mint a vállalaton belüli). Az is fontos szempont volt, hogy mely részleg outputja jelenhet meg önálló termékként a külső piacokon.

Az analízisek megerősítettek minket abban, hogy a Dunai Vasmű szervezeti tagoltsága magán viselte a vertikum technológiai-beruházási sorrendiségét, s így a folyamatszámítású szervezés nem érvényesülhetett. Ezt az új szervezeti formának kellett biztosítania. Az elemzések így alkalmasak voltak azoknak a gazdasági értelemben önálló stratégiai egységeknek a meghatározására, amelyekből volt értelme jogilag is önálló társaságokat létrehozni, önmagukban kezelhetők, irányíthatók, külön privatizálhatók, és képesek megmaradni a piacon. Ebben a korai szakaszban alakítottuk ki az irányító központ új folyamatait, funkcióit, amelyből az egyik legjelentősebb a vagyonkezelési funkció volt, amelyre ugyanolyan szakapparátust, menedzsmentet alakítottunk ki, mint bármely más egyéb funkcionális feladatra. Tevékenységükhöz tartozott többek között

- tőkebefektetések koordinálása,
- hosszú távú tőke megtérülési vizsgálatok,
- tőkeátcsoportosítási koncepciók,
- külső források bevonásának vizsgálata,
- vagyonbiztonság, kockázatkezelés,
- tőkegazdálkodás és nyilvántartás,
- társaságok felügyelete (tulajdonosi),
- osztalékpolitika.

A DUNAFERR 1991-ben radikálisan átalakította szervezetét: a hagyományos lineáris-funkcionális állami nagyvállalatból társaságokra osztott konszern, annak mintegy modellje lett.

A létrejött konszernt kezdeti szakaszban az jellemezte, hogy a tevékenységükben egymáshoz kapcsolódó társaságok (vertikális egymásra épülés, illetve szolgáltatások) kapcsolatát a konszernközpont – bizonyos keretek között ugyan, de – szabadjára engedte. Szabályozott belső piac alakult ki, ahol az egymás közötti átadások áraiban a társaságok szabadon egyezkedtek, megegyezés hiányában a tulajdonosi képviselőket gyakorló konszernigazgatók dön-

töttek. E modell alapfilozófiája az volt, hogy a konszern egészére vonatkozó optimális eredmény az ily módon piaci alapon létrejött egyéni társasági teljesítményekből alakulhat ki.

A társaságok ugyanakkor a működtetett eszközöket apportként nem kapták meg, és forgóeszköz ellátottságuk is mérsékelt volt. Ennek következtében a pénzügyeken (hitelezés-finanszírozás), illetve a bérleti díjakon keresztül a konszernközpontnak komoly kontrolleszközök maradtak a kezében. E modell lényeges koordinációs eszközei: a pénzügyi funkció koordináló szerepe, a társaságokkal kötött szindikátusi szerződések hálójá, a tulajdonosi képviselő-kön (taggyűléseken), a felügyelőbizottságokon és könyvvizsgálókon keresztüli közvetlen tulajdonosi kontroll.

Ezt a nagy horderejű szervezeti változást újabb követte. Ennek lényege az, hogy a társaságok közötti kapcsolatokat a konszern nem szabad belső piaci alapon kezeli, hanem a konszernszintű optimális termékkibocsátásnak alárendelve szabályozza. Tehát, a konszernszintű teljesítményből vezethető le az egyes társaságok teljesítménye, termék

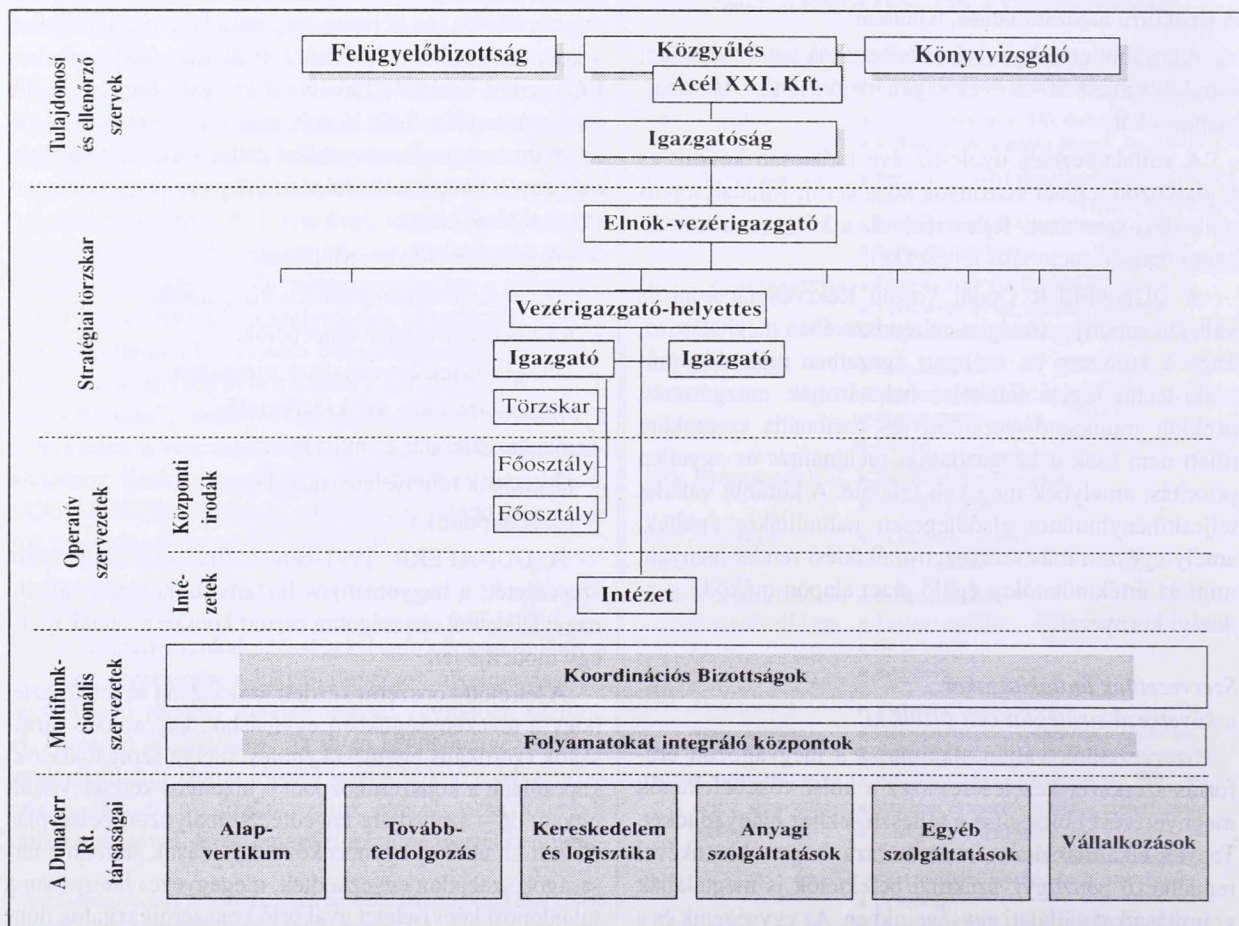
kibocsátása és nem fordítva, azaz nem az egyes társaságok teljesítményéből adódik össze a konszernteljesítmény.

Stratégiai céljainknak megfelelően a merev hierarchikus nagyvállalati struktúrát fokozatosan lépcsőről lépésre szerveztük át a divizionális szervezeten keresztül a többlépcsős konszernstruktúráig. Az átalakítás során rendkívül nagy figyelmet fordítottunk arra, hogy a stratégiai célok megvalósítása mellett a vállalat egészének működése kézben tartható legyen, ne essen szét a vertikum, s a korábban kivívott nagyvállalati előnyök megmaradjanak, „védőernyőt” nyújtsanak a piaci kultúrákban egyáltalán nem jártas kisebb mértékű termelő, szolgáltató egységeinknek.

A folyamatintegráló központokkal – amelyeket a DUNAFERR-es sajátosságok figyelembevételével alakítottunk ki – háromszintű konszernstruktúrát valósítottunk meg. Az irányító rt. és az irányított társaságok közé beékelődött egy harmadik lépcső, amelyet az integrációs centrumok képeznek (1. ábra).

1. ábra

A DUNAFERR konszern szervezeti struktúrája



A folyamatintegráló központok létesítése révén olyan társasági szervezeteket alakítottunk ki, amelyek gazdasági érdekeltiségiüknek fogva a teljes vállalatsoportra vonatkozó folyamatokat operatíván, a meghatározott feltételrendszer betartása mellett koordinálják, vezérlik. Fő feladatuk a konszern érdekeinek és prioritásainak biztosítása, a vállalati optimum kialakítása, a vállalati folyamatok be- és kimeneti oldalának koordinálása, információs rendszerének kialakítása, a vállalatsoport szintű kontrollfunkció erősítése. Általánosságban tehát a társasági formában piaci érdekeltiséggel működő szervezeteknek több DUNAFERR érdekeltiségi társaságot átszelő főfolyamatokra való telepítéséről beszélhetünk.

Tulajdonosi háló kialakulása, fejlődése

A '90-es évek elején bekövetkezett változások következtében a magyar állami nagyvállalatok egyik legnagyobb működési problémája szinte kivétel nélkül a tőkehiány volt. A DUNAFERR sem volt ez alól kivétel, ráadásul a kohászat esetében olyan iparágról van szó, ahol nagy a tőkeigény, a megtérülési idő pedig hosszú. Kézenfekvő megoldásnak tűnt a versenyben maradáshoz külső források igénybevétele. Azonban rövid időn belül világossá vált számunkra, hogy nincs reális esélye annak, hogy olyan szakmai befektetőt találjunk, aki hajlandó a teljes vertikumba investálni. Már ekkor is jelen voltak viszont azok a potenciális befektetők, akik a vállalat egy-egy üzletága iránt érdeklődtek, illetve a belső vállalkozások továbbfejlődéséből szövetségesek maradtak.

Így olyan szervezeti-jogi megoldást kellett találnunk, amely a befektetők igényeinek is megfelel (viszonylag kisebb tőkével is jelentős részesedést érhetnek el az adott üzletágban, biztonságban érzik magukat), ugyanakkor a nagyvállalat egészének működőképességét sem veszélyezteti, sőt még pótlólagos forrásokat is bekapcsol a működésbe.

Az átalakítás általunk megfogalmazott alapvető céljai tehát a következők voltak:

- tőkehiány enyhítése, pénzügyi stabilitás javítása,
- költségérzékenység, gazdálkodási hatékonyság növelése, önelszámoló egységek létrehozása,
- piacokonform szervezet és működés kialakítása,
- korszerű irányítási, vezetési módszerek bevezetése,
- valódi tulajdonosok megjelenése kemény érdekeltiségi rendszerrel,
- gazdasági szerkezetváltás, új üzletágak (elmozdulás a magasabb hozzáadott értékű termékek irányában),
- munkahely megőrzés, munkahelyteremtés,
- integrálódás a nemzetközi gazdaságba (stratégiai szövetségek).

Más cégek negatív tapasztalataiból is okulva az átalakítás konkrét lépéseit a periférián, olyan társaságok alapításával kezdtük, amelyek egyáltalán nem vagy csak lazán kapcsolódtak a termelési alapvertikumhoz. Maga az alapvertikum 1990 végéig szinte teljesen érintetlen maradt.

A tulajdonosi szerkezet átalakítása kezdetben nem járt együtt számottevő külső tőkebefektetéssel. Ezt a korai időszakot – amely kb. 1991-ig tartott – nevezi a magyar szakirodalom „spontán” privatizációnak². A spontán privatizáció során a DUNAFERR is jórészt állami vagyon apportálásával alapította meg társaságait, általában fenntartva a 100%-os tulajdonarányt. Bár óvatos stratégiával a vagyon nagy hányadát eleinte csak bérelt eszközökként bocsátottuk a társaságok rendelkezésére (kemény irányítási technikát jelentve a vállalati központ számára), a tulajdonosi szerkezetben mégis komoly változások történtek.

A konszernközpont – amelyet 1992-ben részvénytársasággá alakítottunk – továbbra is állami tulajdonban maradt (jelenleg is állami, illetőleg önkormányzati szervek birtokolják a részvények 100%-át).

1993-tól lendületes tőkebevonás folyt. A DUNAFERR Rt. mára egy több lépcsős tulajdonosi szerkezet központi irányító társasága lett. Ebben a több lépcsős konszernben a DUNAFERR Rt. részvényesei többszörös áttételeken keresztül érvényesíthetik tulajdonosi jogaikat. Ebből a szempontból mindenképpen külön kell kezelni a három szintet (2. ábra)

A következő évek privatizációs tevékenysége és a társaságalapítások eredményeképpen létrejött bonyolult tulajdonosi szerkezetről és kereszttulajdonlásokról ad rövid összefoglalást a 2. táblázat. Ebben az összetett érdekeltiségi rendszerben egyre nehezebb feladatnak bizonyult a konszern optimális működésének, a szinergia hatásoknak a biztosítása. A legkritikusabb láncszemnek az irányító Rt. és a társaságok között lévő jogi, gazdasági és érdekeltiségi törésvonal bizonyult. A folyamat integráló központok kialakításával, és a koordinációs bizottságok hatáskörének növelésével hidaltuk át. Így egy új DUNAFERR-es megoldást találtunk arra, miként lehet egy erős „varrattal” úgy összefogni a társaságok működését, hogy az önállóságuk a lehető legkevésbé sérüljön, és a nagyvállalatiságból fakadó előnyök is érvényesíthetők legyenek. Ennek az erős „varrat”-nak az erejét kemény érdekeltiségi rendszerünk biztosítja.

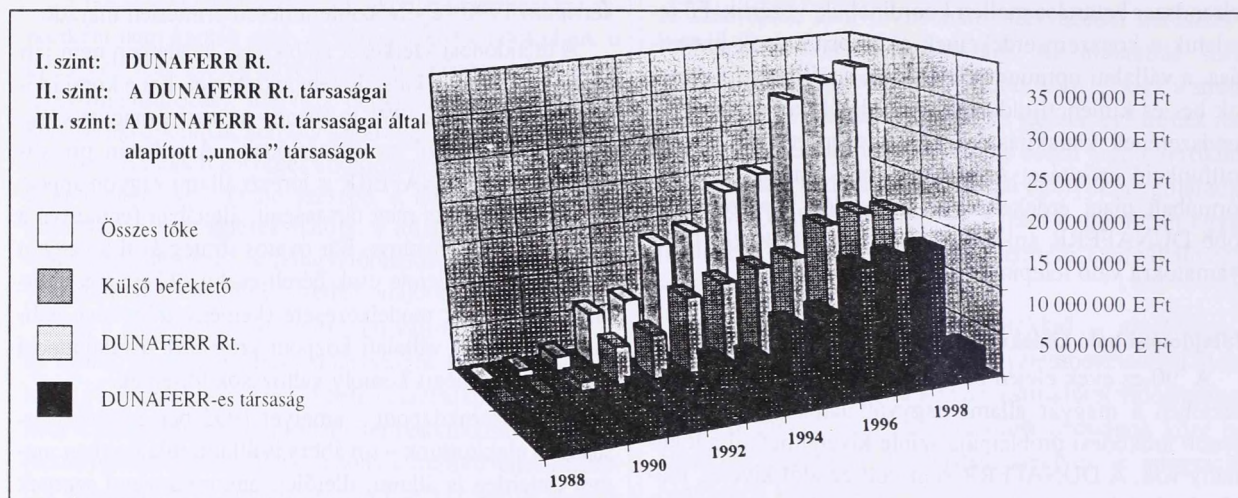
Az irányítási és működési hálózat rendszere

Működtető funkciók

A szervezeti struktúraváltással erősödött az igény a konszern koordinációs feladatainak ellátására alkalmas információs és pénzügyi ellenőrző rendszerek iránt.

A II. + III. szint társaságainak tőkeszerkezeti változásai 1988–1999-ben

(A DUNAFERR Rt. társaságaiban + „unoka” társaságaiban lévő összes törzstőke, és annak megoszlása a tulajdonosok között)



2. táblázat

A DUNAFERR társaságcsoport vállalkozásainak száma
tőkeösszetétel szerint

(A) DUNAFERR Rt. többségi részesedésű társaságai			
összesen	25		
külföldi érdekeltséggel bíró	4		
(B) A DUNAFERR Rt. döntő befolyásával bíró társaság			
összesen	25		
külföldi érdekeltséggel bíró	3		
(C) Társult vállalkozások			
összesen	8		
külföldi érdekeltséggel bíró	4		
(D) Egyéb érdekeltségek			
összesen	19		
külföldi érdekeltséggel bíró	8		
(E) Egyéb vállalkozások			
összesen	3		
külföldi érdekeltséggel bíró	1		
(F) Közös társaságok			
összesen	5		
külföldi érdekeltséggel bíró	0		
(G) A társaságcsoport külső befektetői			
magánszemélyek	15	társaságnál	
részbetétesek tul. közössége	3		
jogi személyek	20		
külföldi befektetők	20		

Magyarzatok:

- (A): A DUNAFERR Rt. közvetlen részesedése meghaladja az 50%-ot
 (B): A DUNAFERR Rt. konszolidált részesedése meghaladja az 50%-ot
 (C): A DUNAFERR Rt. konszolidált részesedés 25% és 50% között van
 (D): A DUNAFERR Rt. közvetlen részesedés nem éri el a 25%-ot
 (E): A DUNAFERR Rt. konszolidált részesedése nem éri el a 25%-t
 (F): A társaság tulajdonosai azonos százaléku részesedéseket bírtokolnak

1993-ban alakítottuk meg a kontrollingszervezetet, melynek létrehozásával tervezési, beszámoltatási és informatikai funkciókat ellátó apparátust állítottunk fel. Elsődleges feladatukként a társaságcsoport szempontjából fontos tevékenységek együttes, rendszerszemléletű, operatív követését és időszakonkénti értékelését állítottuk eléjük. További elvárásaként fogalmaztuk meg az új szervezettel szemben, hogy az Rt. vezetése számára pontos, valós információkat tartalmazó riportrendszert hozzon létre és működtessen, illetve a társaságcsoporton kívüli adatszolgáltatást tegye konzisztenssé, a párhuzamosságokat pedig számolja fel.

Ebben a szellemben teremtettük meg a kontrollingszervezet alapjait. Kidolgoztuk és szabályoztuk a társaság-csoport szintű éves operatív tervezési és beszámolási rendszert, valamint telepítettük a vezetői információs rendszert (VIR). A VIR kialakításával az volt a célunk, hogy a részvénytársaság vezetése számára rendszeres és időszerű információkat biztosítson a vállalatcsoport működéséről és a működést befolyásoló tényezőkről.

Kontrolling és VIR (Vezetői Információs Rendszer)

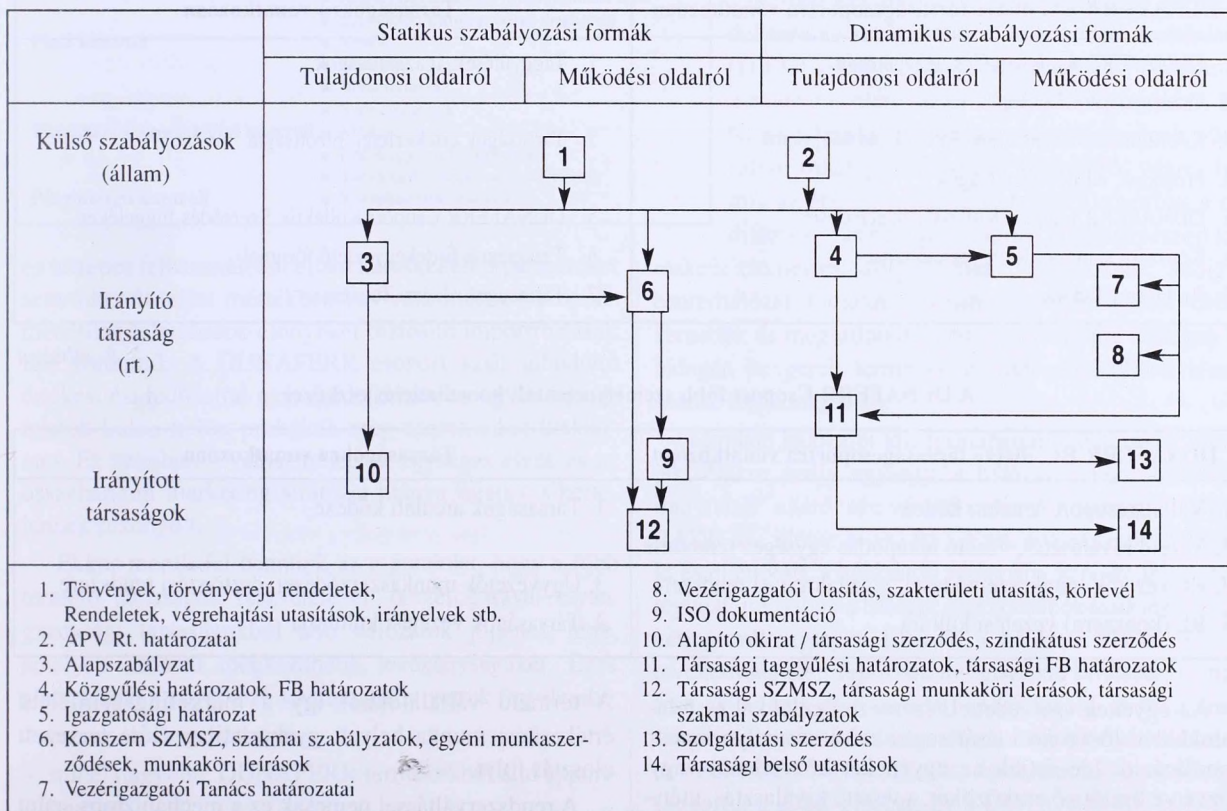
Az irányító Rt. és a társaságok működését több kontrollrendszeren keresztül is felügyeljük. A törvényi szabályozásnak megfelelően a felügyelőbizottságok (amelyek nagy részét az Rt. törzskari szakapparátusokban dolgozó szakértőkből állítjuk össze), könyvvizsgálók mellett a vezetés tulajdonosi funkciójának gyakorlását általunk kifejlesztett kontrollings rendszer és Vezetői Információs Rendszer (VIR) segíti.

A DUNAFERR Csoport főbb technokratikus koordinációs eszközei

DUNAFERR Rt., illetve társaságcsoportra vonatkozóan	DUNAFERR társaságokra vonatkozóan
1. DUNAFERR Rt. Alapítói Okirata DUNAFERR Konzern SZMSZ Konzern szerződések Szakmai szabályzatok, belső utasítások 2. DUNAFERR Rt. stratégia 3. Rt. kontrolling tervezési és beszámolási rendszer 4. Konszolidált mérleg 5. Konzern VIR, MIR, EU integrációs adatbázis 6. Rt. elszámoló árrendszere	1. Társasági, szindikátusi szerződések Társaságok SZMSZ-ei Szakmai szabályzatok 2. Társasági stratégiák 3. Társaságok tervezési és beszámolási rendszere 4. Társaságok mérlegei 5. Társaságok VIR-e 6. Társaságok elszámoló árrendszere

3. ábra

A technokratikus koordinációs eszközök hálójá



A döntés előkészítés alapvető feltétele a gazdálkodási folyamat rendszeres, megbízható pontosságú követése, az abban bekövetkező változások elemzése, értékelése. Ehhez olyan VIR kidolgozása szükséges, mely átfogó tájékoztatást biztosít a gazdálkodás egészének. A stratégiai vezetés információbázisú vezetési rendszer, a résztvevők idejének zömét információ feldolgozás és kommunikáció tölti ki.

A DUNAFERR konszernirányítási rendszeréről összességében elmondható, hogy biztosítani tudja azon fő funkciók (tulajdonosi, működtetői, kontrollfunkció) megvalósítását, amelyeken keresztül érvényesíthetők a tulajdonosi szándékok elvárások, az eszközök és termelési rendszerek hatékony működtetése, a stratégiai céloknak megfelelő szervezeti működés.

Az összehangolt működés érdekében koordinációs eszközrendszer alakítottunk ki és működtetünk. A technokratikus koordinációs eszközök közé soroltuk a DUNAFERR konszern szabályát, szabályait, szerződéseit, terveit, programját, a költségvetést, pénzügyi terveket stb. (3. táblázat). (1. előző oldal)

Ezek az eszközök, belső jogi hálóként összekapcsolják a konszern társaságait az Rt.-t tulajdonosaival és társaságaival (3. ábra). (1. előző oldal)

A strukturális típusú eszközök (melyek lehetnek vertikális, ill. horizontális irányúak) közé tartoznak a projektek, teamek, törzskarok, a Vezérigazgatói Tanács, a koordinációs bizottságok, különböző ad-hoc bizottságok, folyamatintegráló központok, érdekegyeztető fórumok stb. Ezek tehát jellemzően a szervezeti alapstruktúrára épülő koordinációs eszközök (4. táblázat).

megtervezni és működtetni. A DUNAFERR Rt.-nél a következő ellenőrzési mechanizmust működtetjük (6. táblázat).

Kereskedelmi hálózatok kiépítése

A rendszerváltozást megelőző években a tervgazdasági szemlélet és az ágazati kapcsolatok modellje a legtöbb gazdálkodó szervezet mozgásterét behatárolta. Központilag irányították a vállalatok külső kapcsolatrendszerét, sok vállalat csak egyetlen piacra adott el, és csak egyetlen csatornát használt fel ezek elérésére. A központi irányítás egyik tipikus esete volt a kül- és belkereskedelem területén kialakított szabályozási rendszer, amely szerint ilyen tevékenységet csak az erre kijelölt vállalatok végezhettek.

4. táblázat

A DUNAFERR Csoport főbb strukturális koordinációs eszközei

DUNAFERR Rt., illetve társaságcsoporthoz vonatkozóan	Társaságokra vonatkozóan
1. DUNAFERR Rt. közgyűlés, igazgatóság	1. Taggyűlések, igazgatóságok
2. Vezérigazgatói Tanács	
3. Koordinációs Bizottságok, Integrációs központok	3. Társaságok értekezletei, bizottságai
4. Projektek, ad-hoc bizottságok	
5. DUNAFERR Csoport Kollektív Szerződése	5. DUNAFERR Csoport Kollektív Szerződés függelékei
6. Konszern szintű érdekegyeztető tanács	6. Társaságok Érdekegyeztető fórumai
7. Rt. Üzemi Tanács	7. Társaságok Üzemi Tanácsai

5. táblázat

A DUNAFERR Csoport főbb személyorientált koordinációs eszközei

DUNAFERR Rt., illetve társaságcsoporthoz vonatkozóan	Társaságokra vonatkozóan
1. Vállalatcsoport Arculati kódex	1. Társaságok arcuati kódexe
2. Vezető kiválasztás, vezető utánpótlás egységes rendszere	
3. Rt. vezetők munkaszerződése, javadalmazási rendszere	3. Ügyvezetők munkaszerződése, ösztönzési rendszere
4. Rt. (konszern) vezetési kultúra	4. Társaságok vezetési kultúrája

Az egyének szervezett, szervezeti célokkal és feladatokkal való azonosulását segíti elő a személyorientált koordináció. Ide értjük az egyéneket közvetlenül vagy közvetve ösztönző eszközöket, a vezető kiválasztás, utánpótlás rendszerét, a vállalati kultúrát alakító tényezőket stb. (5. táblázat).

A konszernműködés kritikus pontja az ellenőrzési rendszer összehangoltsága. A korábbi vállalati belső ellenőrzések helyett ma már a kontrollfunkciónak olyan kiterjedt, széles skálája van, amelyet egy DUNAFERR méretű konszernben belül világosan, átlátható módon kell

A termelő vállalatoknál így a marketingszemléletű értékesítési munka helyett gyakorlatilag előre tervezett elosztás folyt.

A rendszerváltással nemcsak ez a mechanizmus szűnt meg, de a 90-es évek elején lejátszódó politikai és gazdasági átrendezés következtében az acéltermékek korábbi felhasználói, viszonteladói struktúrája is jelentősen átalakult. A nagyfelhasználói kör jelentős részét felváltották a kis- és közepes nagyságrendű vevők felaprózódott igényei, amelyek közvetlen kiszolgálása már lehetetlenné vált a meglévő értékesítési csatornákon keresztül. A kis-

Az ipari gazdálkodó szervezetek ellenőrzési hálója

Hatósági, felügyeleti ellenőrzés	<ul style="list-style-type: none"> • Kormány, Kormányzati Ellenőrzés • Költségvetési szervek • APEH ellenőrzés • VPOP ellenőrzés • Önkormányzati ellenőrzés • Illetékhatválati ellenőrzés • Pénz- és Tőkepiaci felügyeleti ellenőrzés • Versenyhivatali felügyeleti ellenőrzés • Cégek törvényességi Felügyelete • Ágazati, funkcionális hatósági ellenőrzések • Kamarák
Tulajdonosi ellenőrzés	<ul style="list-style-type: none"> • Közgyűlés / taggyűlés • Felügyelőbizottság • Könyvvizsgálói ellenőrzés • Szakértői vizsgálatok • Jogi képviselő • Személyes konzultációk
Működési kontroll	<ul style="list-style-type: none"> • Belső szabályozók, szabályzatok • Tervek, programok, menetrendek • Folyamatba épített koordináció • Szervezeti struktúra, hierarchia • Bizottságok, projektek • Érdekképviselő • Munkaszervezés és javadalmazási rend • Szervezeti kultúra, belső értékrend
Piaci kontroll	<ul style="list-style-type: none"> • Vevők • Szállítók • Versenytársak • Szövetségesek
Társadalmi, szociológiai kontroll	<ul style="list-style-type: none"> • Média • Érdekegyeztető fórumok • Társadalmi, szakmai szervezetek
Pénzügyi kontroll	<ul style="list-style-type: none"> • Kereskedelmi bankok

és közepes felhasználókat ellátó kereskedelmi partnereket sem sikerült teljes mértékben bevonni, mert azok az átmenetileg jelentősebb előnyöket biztosító importforrások felé fordultak. A DUNAFERR csoport saját tulajdonú értékesítési hálózattal nem rendelkezett, az egyes tagvállalatok külön-külön próbálták meg csatornáikat kialakítani. Ez azonban – valószínűleg az egységes elvek és az összehangolt marketing stratégia hiánya miatt – sikertelennek bizonyult.

Ekkor merült fel bennünk az a gondolat, hogy a főbb termelő társaságok részvételével, összefogásával olyan gazdasági társaságokból álló hálózatok jöjjenek létre, amelyek azonnal megkezdhetik tevékenységüket. Ezek alapításánál a következő szempontokat vettük figyelembe:

- minimális készpénzigény,
- minél nagyobb, DUNAFERR termékekből álló apport-hányad,
- rugalmas gyártóművi kiszolgálás,
- kedvező szerződéses feltételrendszer,
- minimális kockázat,
- nagyfokú önállóság az irányelveken belül,
- régióbeli partnerkapcsolatok és marketingmunka,
- egységes stratégiai irányelvek.

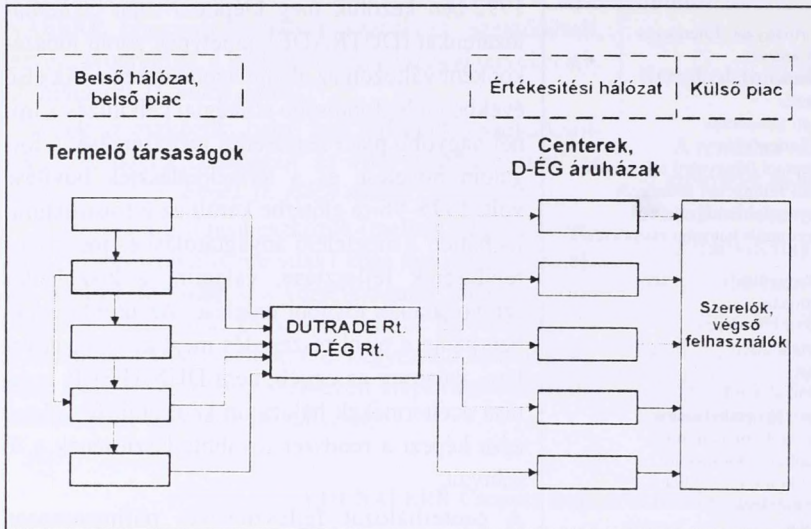
1992-ben kezdtük meg kiépíteni saját centerhálózatunkat (DUTRADE), amelynek során időszakonként változott az alkalmazott stratégia. Az első években a legfontosabb stratégiai célkitűzés a minél nagyobb piaci részesedés megszerzése, a forgalom növelése és a termékválaszték bővítése volt. 1995–96-ra előtérbe került az infrastrukturális háttér, a megfelelő anyagtárolási és mozgatási rendszerek fejlesztése, valamint a kiszolgálás színvonalának további emelése. Az utóbbi években pedig a piaci részesedés megtartása és növelése, valamint az egyéb, nem DUNAFERR gyártású acéltermékek hálózaton keresztüli forgalmazása képezi a rendszer továbbfejlesztésének a fő irányait.

A centerhálózat fejlesztésével párhuzamosan 1997-ben egy másik, az épületgépészeti kereskedelemre és szolgáltatásra szakosodott áruházlánc (D-ÉG) kialakításába is belekezdünk. 1999-re ez a hálózat is elérte az országos lefedettséget. A két hálózat közötti párhuzamos tevékenységek elkerülése miatt profil tisztítást hajtottunk végre. Így míg az épületgépészeti áruházak elsősorban a radiátorgyártás bázisára alapozó épületgépészeti kereskedelemmel és szolgáltatással foglalkoznak, addig a centerhálózat radiátorértékesítését folyamatosan csökkentették és megszüntették, összpontosítva a melegen és hidegen hengerelt termékek és hidegen hajlított idom-acélok forgalmazására.

Mindkét hálózatot kft. formában működő tagok alkotják, élükre pedig egy-egy, a hálózatok koordinációját, irányítását ellátó részvénytársaságot állítottunk (DUTRADE Rt., illetve D-ÉG Rt.). Ezek a társaságok alakítják ki és ellenőrzik a hálózatok regionális kereskedelmi stratégiáját, irányítják a hálózat működéséhez szükséges marketingtevékenységet. Ellátják a hálózati PR és reklám tevékenységeket, fejlesztik a logisztikai rendszert és biztosítják az egységes arculati megjelenést. Ezek a részvénytársaságok teremtenek kapcsolatot a belső hálózat és az értékesítési hálózat között, összekapcsolva a vállalatcsoportot a külső piaccal. Ez a DUTRADE Rt. és D-ÉG Rt. kettős (integráló és elosztó) szerepét jelenti. (4. ábra)

Új színfoltként jelent meg a palettán a különböző acéltermékeket feldolgozó, csomagoló-elosztó központ, a dunaujvárosi telephellyel üzemelő Steel Service Center. Ez ma Magyarország egyetlen ilyen felszereltségű és színvonalú, egyedi igényeket is kielégítő, acéltermék-szolgáltató központja.

A DUTRADE Rt. és D-ÉG Rt. integráló és elosztó szerepe



Mindenképpen említést érdemel az acélépítészeti és acélipari gépészeti területen nemrégiben létrehozott DAV Rt., amelynek tevékenysége elsősorban a tervezéstől a kivitelezésig, komplex acélipari, acélépítészeti szolgáltatások nyújtásáig terjedő fővállalkozások lebonyolítása, menedzselése belföldön. Az országot üzletági stratégiai régiókra osztottuk fel, így a DUNAFERR legújabb hálózatának kiépítését ennek megfelelően kezdtük meg.

Összességében ezeknek az értékesítési hálózatoknak az üzemeltetése révén sokkal teljesebb körű és messzebbre ható vevőgondozás és minőségbiztosítás valósítható meg, mint a más tulajdonban lévő hálózatokon vagy viszonteladókön keresztül. A termelő vállalatok rendkívül értékes, gyors és megbízható piaci információhoz jutnak a már működő centereken keresztül a korábban nehezen kezelhető kis- és középfelhasználói piacról, valamint az importbeszerzésből dolgozó konkurens viszonteladókról. A hálózatok lényegesen segítették a DUNAFERR piaci munkáját és kommunikációját, növelve ezzel a cég „image”-ét. Fontos továbbá, hogy ezeken a csatornákon keresztül a DUNAFERR márkanév alatt lényegesen több felhasználó vállalathoz jutnak el a termékeink és szolgáltatásaink, mint pusztán közvetlen eladások révén. Így azután elsősorban ezeknek a hálózatoknak tudhatók be azok az óriási piaci eredmények, amelyet a DUNAFERR Vállalatcsoport például a DUNAFERR radiátorok belföldi piacán elért (piaci részesedésünk az 1997-es 33%-ról 1999 végére 61%-ot ért el, amelyet elsősorban a nagyobb vetélytárs Vogels Noot piaci részesedéséből, illetve kisebb, nem tőkeerős kereskedők által forgalmazott radiátorok piaci részesedéséből szereztünk meg).

jelentős hányadát.

A Dunai Vasmű alapanyag-ellátását államközi szerződések szabályozták, ez a konstrukció azonban a rendszerváltás idején megszűnt. Mivel az alapanyag beszerzés továbbra is a volt Szovjetunió ércbázisára épült, és az ellátás biztonságát a folyamatos termelés érdekében mindenképpen fenn kellett tartani, a Kereskedőház Kft. megalakulásával párhuzamosan Moszkvában és Kijevben is kereskedelmi külképviseleteket hoztunk létre, amelyek jelenleg is működnek és biztosítják az orosz és ukrán piacon való folyamatos jelenlétet.

Egyik legfontosabb kereskedelempolitikai célunk az exportpiacokon elért értékesítési szint fenntartása volt, ezen belül is kiemelt hangsúlyt helyeztünk az EU piacain megszerzett pozíciók stabilizálása. A DUNAFERR árbevételének jelentős részét ugyanis itt realizálja, termékeink mintegy 60%-át a határokon túl értékesítjük, ebből az EU piacok részaránya meghaladja a 70%-ot. A két legfontosabb partner Németország és Olaszország, ahol a külkereskedelmi forgalom az ottani saját kereskedelmi vállalatokon, a DUNAFERR Handels GmbH-n és a COSINTER-en keresztül bonyolódik le. Ez a két cég adja ma a DUNAFERR összes export értékesítésének közel 30%-át. Stratégiai célunk e két társaság tevékenységének további bővítése, a kooperációs kapcsolatok szélesítése, a DUNAFERR új termékeinek export piaci elhelyezése.

A külkereskedelmi hálózat kiépítésének alapvető célja volt, hogy a DUNAFERR társaságok közelebb kerüljenek a végső felhasználókhoz, javuljon a minőség és a szállítási fegyelem. Emellett fokozottan figyelni kellett az adott ország jog- és intézményrendszerének követelmé-

neyeit, változásait (Németország például a világ egyik legszabályozottabb piaca). Ezeknek a feladatoknak az ellátására is a fogadó országban működő, helyi specialitásokhoz alkalmazkodó, profi szakembergárdával rendelkező külképviseltek mutatkoztak legalkalmasabbnak.

A társaságalapítások, üzletrész vásárlások, szervezeti átalakítások eredményeképpen mára sikerült elérni azt a stratégiai célt, mely szerint a DUNAFERR ne csak mint acélpipari alapanyaggyártó cég jelenjen meg a piacon, hanem tevékenységét igyekezzen minél szélesebb körre kiterjeszteni. Elmondható, hogy a vállalatcsoport ma már „több lábon áll”, termékeit egyre magasabb feldolgozottsági szinten állítja elő, komoly szereplője a másod- és harmadtermékek, acélelőpítészeti termékek piacának. Mind erőteljesebben vesz részt olyan ágazatokban, mint például a közúti, vasúti, vízi szállítmányozás, energiaszolgáltatás, minőségügyi tanácsadás, egészségvédelem, acélpipari kutatás stb.

Lábjegyzet

¹ A Dunai Vasmű telepítését és felépítését a Minisztertanács 1949. december 28-án kelt 6957/1949. MT sz. határozatában rendelte el. Ennek során 1950 tavaszán kezdődött meg a Budapesttől 65 km-re levő Dunapentele melletti fennsíkon egy új ipari település és a vasmű építése. A kidolgozott vezérterv egy teljes vertikálitással dolgozó vasművet ölelt fel.

Éves termelését 544 ezer tonna nyersvasban, 480 ezer tonna acélban, 280 ezer tonna hengerelt készáruban és 540 ezer tonna koksban irányozta elő a határozat. 1954. márciusáig a kiszolgáló létesítmények mellett elkészült két nagyolvasztó, az acélmű két SM kemencéje és a két koksolóblokk. 1955–1960 között párhuzamosan folyt a beruházás és a termelés, az 1950-es évek közepétől a súlypont az építéstről fokozatosan a termelésre tevődött át. Az ország gazdasági helyzete miatt 1957-ig vontatottan haladt a meleghengermű építése, átadására csak

1960-ban került sor. Ezt követően 1965-re készült el a hideghengermű, közben azonban megvalósult az acélmű teljes, négy SM kemencéből álló technológiai sora, melyekkel teljessé vált a kohászati vertikum. A vasmű 1960 utáni fejlesztési koncepciójának a középpontjában a hideghengermű üzembelhelyezése és a gyártmányszerkezet bővítése – a lemezek továbbfeldolgozásának megindítása – mellett a technológiai berendezések korszerűsítése és az alkalmazott technológiák fejlesztése állt. Az 1968–1980-as évek között megvalósított beruházások, fejlesztések eredményeként a vasmű termelése még inkább meghatározóvá vált a hazai vaskohászatban, termelése, termékei nélkül szinte lehetetlen lett volna a közúti járműprogram, a gépgyártás fejlesztésének, az olaj- és gázvezeték rendszer megépítésének, a könnyűszerkezetes építési mód általános elterjesztésének a megvalósítása.

1980-ra a Dunai Vasmű akkori termelő kapacitásának felső határához érkezett. A továbblépés átfogó fejlesztést igényelt, elsősorban a berendezések, a technológia korszerűsítése, energiaigényességének csökkenése, korszerű színvonalat képviselő termékek gyártása terén. A műszaki fejlesztés, beruházás ezeknek a céloknak a megvalósítására irányult, azonban az erre fordítható pénzügyi források (állami nagyberuházások) a fejlesztés irányát is erősen befolyásolták, majd ezek megszűnése, illetve visszafizetési kötelezettsége végigkísérte az 1980-as évtized utolsó éveinek és az 1990–91-es éveknek a gazdaságát. A Dunai Vasmű a belföldi igényeket meghaladó mennyiségű termékeket gazdaságosan exportálta, az ország fizetési mérlegének alakulásában pozitív szerepet töltött be. A DUNAFERR Vállalatcsoport ma az ország egyik legnagyobb prosperáló termelő vállalata: 10 ezer főnek biztosít munkalehetőséget, s közvetve 80–100 ezer embernek megélhetést, megőrizve a nagyvállalatai előnyöket, rugalmas, piacokonform vállalkozássá vált.

² Voszka Éva alapján Csáki György–Macher Ákos: A magyarországi privatizáció 10 éve (1988–1997), Privatizációs füzetek, <http://www.apvrt.hu/tortenet/privfuz4.htm>

³ A konszern főbb koordinációs eszközei három csoportba sorolhatók: technokratikus, strukturális és személyorientált eszközökre. Khandwalla alapján Dobák Miklós: Szervezeti formák és vezetés, KJK, Bp., 1996

E számunk szerzői:

Dr. FARKAS Ferenc: tanszékvezető egyetemi tanár, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar; **Dr. HOVÁNYI Gábor:** a közgazdaságtudomány doktora, a PTE tanszékvezető egyetemi magántanára; **KOLLÁR Endre:** MBA, fejlesztési projektmenedzser, CHINOIN Rt. – A Sanofi Synthelabo Vállalatcsoport Tagja; **ILLIN Anikó:** MBA, fejlesztő, Magyar Posta Rt.; **PATAKI Béla:** PhD, egyetemi docens, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem; **VASNÉ EGRI Magdolna:** adjunktus, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Alkalmazott Gazdaságtan Tanszék; **CZINKÓCZI Sándor:** stratégiai koordinációs és szervezési igazgató, DUNAFERR Rt.; **Dr. MUDRA László:** főiskolai tanár, Dunaújvárosi Főiskola Vezetési és Szervezési Tanszék; **Dr. RUBÓCZKY István:** nyugdíjas osztályvezető; **Dr. OSMAN Péter:** kandidátus.